

FORMULASI STRATEGI BISNIS PADA KEDAI BIBI BANDUNG 2014-2017

THE BUSINESS STRATEGY FORMULATION OF KEDAI BIBI IN BANDUNG 2014-2017

Syadza Afina¹⁾ dan Dodie Tricahyono²⁾

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹⁾afinasyadza@yahoo.com, ²⁾dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id

ABSTRAK

Perkembangan industri makanan dan minuman di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Peranan industri makanan dan minuman juga sangat besar terhadap pertumbuhan industri di Indonesia. Kedai Bibi merupakan salah satu rumah makan di kota Bandung. Sejak tahun 2012 pendapatan rata-rata yang diterima Kedai Bibi mulai terjadi penurunan. Di sisi lain, peluang Kedai Bibi untuk dapat meningkatkan penjualan sangat besar karena berada di lingkungan perkantoran dan tempat tinggal masyarakat. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi Kedai Bibi dan menganalisis alternatif strategi dan prioritas strategi pengembangan usaha yang tepat bagi Kedai Bibi. Maka dari itu untuk menyusun formulasi strategi terbaik menggunakan External Factor Evaluation Matrix, Internal Factor Evaluation Matrix, Internal – External Matrix, dan Quantitative Strategic Planning Matrix. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan penyebaran kuesioner, sedangkan pengumpulan data sekunder melalui studi pustaka dan akses internet untuk eksplorasi data penelitian. Hasil yang diperoleh adalah: Kedai Bibi memiliki jumlah skor EFE Matriks yaitu 2,691 dan jumlah skor IFE Matriks yaitu 2,926 yang menempatkan perusahaan dalam posisi kuadran V. Perusahaan memiliki dua alternatif strategi yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan perhitungan strategi yang paling menarik (dengan QSPM), strategi penetrasi pasar dapat diterapkan.

Kata kunci: Manajemen Strategi, Bisnis, Formulasi Strategi

ABSTRACT

The development of food and beverage industry in Indonesia has increased over the year. The contribution of food and beverage industry is also significant to the industrial growth in Indonesia. Kedai Bibi is one of the restaurants in the Bandung city. Since 2012, the average income that Kedai Bibi received has been declining. On the other hand, Kedai Bibi has a lot of opportunities to increase its sales since it has a very good location which is surrounding by offices and town house. This study aims to identify the relevant internal and external factors and to analyze the appropriate alternative of strategies and priorities for Kedai Bibi until 2017. To formulate the best strategy, this study uses the External Factor Evaluation Matrix, the Internal Factor Evaluation Matrix, Internal - External Matrix, and Quantitative Strategic Planning Matrix. The primary data was collected by conducting in-depth interviews and questionnaires, while secondary data was collected through library and internet access in order to explore more data/information. Some results are found: Kedai Bibi has an EFE Matrix total scores of 2.691 and an IFE matrix total scores of 2.926, That put the company in a quadrant V position. In this position, the company may conduct two alternative strategies, namely market penetration and product development. Based on the calculation of the most interesting strategy (by using QSPM matrix), this study recommends the market penetration to be applied by Kedai Bibi.

Keywords: Management Strategy, Business, Strategy Formulation

1. PENDAHULUAN

Menurut Suganda (2011), Bandung menjadi urutan kedua setelah Jakarta dalam soal kuliner. Tempat makan yang ada di Bandung sudah tersebar di tengah kota bahkan di perbukitan sehingga mudah sekali untuk para wisatawan atau warga Bandung menemukan tempat makan yang diinginkan sesuai dengan selera masing-masing. Tempat makan yang dibuka pada saat itu menawarkan harga yang bervariasi sesuai dengan kelas restoran pada setiap menu makanan yang dihidangkan. Masyarakat pun memilih untuk memenuhi kebutuhan makannya

dengan pergi ke tempat makan tersebut sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhannya dengan sangat mudah dan praktis. Salah satu rumah makan di Bandung adalah Kedai Bibi. Tiga tahun terakhir ini pendapatan yang diterima Kedai Bibi mulai terjadi penurunan. Pengeluaran yang harus dikeluarkan oleh Kedai Bibi yang terus bertambah yang disebabkan oleh peningkatan harga bahan baku serta biaya operasional mengakibatkan semakin berkurangnya profit yang dapat diterima. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengidentifikasi faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap aktivitas Kedai Bibi.
2. Mengidentifikasi faktor internal yang menjadi kekuatan serta kelemahan Kedai Bibi dalam mencapai tujuannya.
3. Menganalisis alternatif strategi dan menentukan prioritas strategi pengembangan usaha yang tepat dan dapat diterapkan bagi Kedai Bibi.

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN METODOLOGI

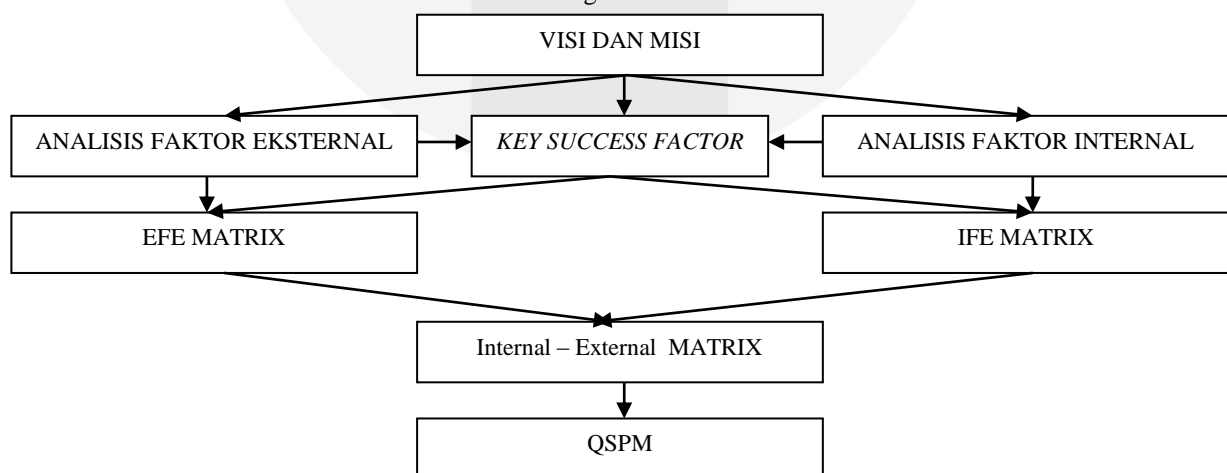
2.1 Tinjauan Pustaka

Menurut David (2009:5), “Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.” Sedangkan menurut Pearce dan Robinson dalam Solihin (2012:64), “Manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif”.

Berdasarkan pengertian tersebut, peneliti menyimpulkan manajemen strategi adalah pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan yang akan digunakan untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif. Menurut David (2009), dalam pelaksanaan perumusan strategi mencakup penentuan dan pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, penetapan tujuan jangka panjang, menentukan alternatif strategi, serta memilih strategi yang tepat untuk digunakan. Tahap 1 dari kerangka perumusan terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation – EFE*), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation – IFE*), dan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix – CPM*). Tahap Input berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal utama. Tahap ketiga yaitu tahap keputusan yang hanya terdapat satu teknik dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2.

Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis faktor eksternal dan internal pada perusahaan tersebut, kemudian faktor-faktor tersebut diringkas dan dievaluasi dengan menggunakan *external factor evaluation* (EFE) matriks bagi faktor eksternal dan *internal factor evaluation* (IFE) matriks bagi faktor internal. *Key success factor* dapat digunakan dalam memperkuat faktor kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan sehingga perusahaan tersebut dapat berkembang. Tahap selanjutnya yang perlu dilakukan adalah tahap pencocokan yang dapat dilakukan dengan menggunakan internal-eksternal (IE) matriks, dan tahap ketiga adalah tahap keputusan yang dapat digunakan dalam mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang sudah diidentifikasi pada tahap sebelumnya dengan menggunakan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). Berikut merupakan alur kerangka pemikiran yang telah digambarkan berdasarkan penelitian terdahulu.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber : Hasil Modifikasi Penelitian Terdahulu

2.2. Metodologi

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kombinasi. Menurut Sugiyono (2012:404), "Metode penelitian kombinasi adalah suatu metode penelitian yang mengkombinasikan atau menggabungkan antara metode kuantitatif dan metode kualitatif yang digunakan dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliabel, dan obyektif." Model metode penelitian kombinasi yang digunakan adalah *sequential exploratory*. Metode kombinasi model ini adalah metode penelitian yang menggabungkan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif secara berurutan, tahap pertama penelitian menggunakan metode kualitatif dan pada tahap kedua menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini menggunakan wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan menyebarkan kuesioner kepada pihak internal perusahaan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*.

Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif naratif. Menurut Miles dan Huberman teknik ini diterapkan melalui tiga alur, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Tahap reduksi data dilakukan pengumpulan data dari hasil wawancara yang dicatat dan diteliti, kemudian dilakukan reduksi data dengan merangkum hasil wawancara. Tahap berikutnya data yang telah direduksi perlu disusun sehingga dapat mudah dipahami pada tahap penyajian data. Tahap penyajian data ini memberikan hasil berupa data mengenai peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Data ini dapat digunakan dalam penentuan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dengan menggunakan IE Matriks. Tahap terakhir dalam analisis data adalah tahap kesimpulan/verifikasi. Alternatif strategi yang telah didapat dari hasil IE Matriks kemudian digunakan dalam memilih strategi terbaik bagi perusahaan. Pemilihan strategi terbaik ini dilakukan dengan menggunakan QSPM.

3. PEMBAHASAN

Terdapat tiga tahapan yang dilakukan dalam melakukan strategi formulasi yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap kesimpulan. Hasil dari pengumpulan data melalui wawancara dan penyebaran kuesioner didapatkan informasi digunakan dalam melakukan tahap pertama. Wawancara yang telah dilakukan dapat diketahui mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi Kedai Bibi sehingga dapat dijadikan sebagai faktor-faktor eksternal dan internal. Berikut analisis lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi Kedai Bibi.

a. Lingkungan Politik

Pemerintah pusat maupun daerah memiliki kewenangan dalam membuat regulasi sehingga faktor politik dapat menentukan peluang dan ancaman bagi organisasi kecil ataupun besar. Perubahan-perubahan yang terjadi pada undang-undang, hukum paten, serta tarif pajak dapat memberikan pengaruh yang sangat signifikan kepada perusahaan. Pemerintah memiliki kebijakan untuk mendukung pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah atau UKM. Kebijakan ini menunjukkan bahwa pemerintah telah mendukung pengembangan UKM dengan melakukan pemberdayaan UKM yang berada di Indonesia. Kedai Bibi merupakan salah satu UKM yang berada di Indonesia, kebijakan tersebut dapat memberikan peluang bagi Kedai Bibi dalam menjalankan usahanya.

b. Lingkungan Ekonomi

Perkembangan industri makanan dan minuman di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini ditunjukkan oleh angka pertumbuhan industri makanan dan minuman lima tahun terakhir. Pertumbuhan industri makanan dan minuman ini akan menjadi peluang bagi Kedai Bibi dalam menjalankan usahanya yang berada dalam industri kuliner. Kota Bandung memiliki peran penting dalam perekonomian di Jawa Barat, tingkat pertumbuhan ekonomi dari tahun 2011-2012 sebesar 2,86%. Pertumbuhan perekonomian kota Bandung yang semakin baik ini dapat menjadi peluang bagi Kedai Bibi dalam menentukan pangsa pasar karena meningkatnya konsumen kelas menengah di dalam negeri. Lingkungan ekonomi yang mempengaruhi Kedai Bibi adalah kenaikan harga bahan bakar minyak. Jika harga bahan bakar minyak naik maka harga bumbu dapur, sayuran, dan buah-buahan juga akan mengalami kenaikan. Hal ini akan mempengaruhi laba yang akan diterima oleh Kedai Bibi. Kenaikan harga bahan bakar minyak ini dapat menjadi ancaman bagi Kedai Bibi dalam menjalankan usahanya.

c. Sosial, Budaya, dan Demografi

Gaya hidup masyarakat sekarang ini cenderung konsumtif dan lebih banyak beraktivitas di luar rumah sehingga menyebabkan peningkatan permintaan akan produk makanan. Masyarakat yang beraktivitas di luar rumah tidak memiliki waktu untuk dapat memasak bahan makanan sendiri sehingga lebih tertarik untuk membeli makanan yang siap saji. Rumah makan akan ramai dikunjungi konsumen pada saat jam makan siang termasuk Kedai Bibi. Mayoritas konsumen merupakan karyawan kantor yang tidak

memiliki waktu untuk dapat memasak makanan sendiri. Hal ini merupakan peluang bagi Kedai Bibi untuk dapat memberikan pelayanan terbaik sehingga dapat meningkatkan penjualan.

d. Teknologi

Perkembangan teknologi yang semakin baik dapat membantu dalam kegiatan yang dilakukan perusahaan. Hubungan antara perusahaan dengan *supplier*, distributor, *stakeholder*, bahkan pesaing dapat dilakukan dengan mudah dengan bantuan teknologi tersebut. Teknologi internet juga dapat membantu perusahaan dalam memperkenalkan produknya kepada calon pelanggan melalui media sosial yang sering digunakan. Saat ini Kedai Bibi tidak menggunakan teknologi dengan maksimal dalam membantu kegiatan bisnisnya. Kedai Bibi hanya menggunakan telepon untuk dapat melakukan hubungan dengan *supplier* dan konsumennya. Hal ini dapat memberikan peluang bagi Kedai Bibi dalam menggunakan teknologi yang lebih maju agar proses bisnis dapat berjalan dengan baik terlebih dalam penggunaan teknologi internet.

e. Tingkat Persaingan

Pesaing Kedai Bibi merupakan pesaing tidak langsung karena memiliki konsep, jenis makanan, harga, serta fasilitas yang diberikan oleh pesaing berbeda namun berada di dalam lingkungan dan memiliki pangsa pasar yang sama. Kedai Bibi memiliki tiga pesaing yang berada di sekitarnya seperti rumah makan Cibiuk, warung makan (warteg), serta warung sate dan gule. Rumah makan Cibiuk, warteg, dan juga warung sate dan gule dianggap sebagai pesaing Kedai Bibi karena memiliki pangsa pasar yang sama yaitu pegawai kantoran dan warga yang bertempat tinggal di lingkungan sekitar beberapa jenis makanan yang ditawarkan hampir sama walaupun harga yang ditawarkan berbeda.

f. Pendatang Baru

Kedai Bibi tidak memiliki pendatang baru yang dapat berpotensi menjadi pesaing. Namun Kedai Bibi perlu mewaspadai adanya pendatang baru tersebut. Hal yang dilakukan Kedai Bibi dalam mengenal pendatang baru adalah dengan mengunjungi lokasi pendatang baru dan mengamati kondisi yang ada, mulai dari menggunakan fasilitas yang ada, merasakan pelayanan yang diberikan, hingga mencicipi cita rasa dari produk yang ditawarkan oleh pendatang baru tersebut. Hal ini dapat membantu Kedai Bibi dalam mengetahui kelemahan dan kelebihan dari pendatang baru secara tidak langsung.

g. Produk Substitusi

Keberadaan produk substitusi menjadi salah satu ancaman bagi perusahaan jika memiliki kualitas yang lebih baik dan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan harga yang ditawarkan oleh perusahaan. Rumah makan yang berada di sekitar Kedai Bibi merupakan rumah makan yang mayoritas menyajikan masakan khas Sunda dan juga makanan rumahan. Makanan khas Sunda dan makanan rumahan ini merupakan produk pengganti dari jenis masakan olahan daging yang disajikan Kedai Bibi. Hal ini dapat menjadi salah satu ancaman bagi Kedai Bibi karena dengan adanya jenis makanan lain maka membuat banyak pilihan bagi calon konsumen dan berpengaruh pada selera konsumen.

h. Kekuatan Pembeli

Semakin banyak pembeli membeli produk maka daya tawar akan semakin besar. Perusahaan pesaing dapat menawarkan berbagai macam kemudahan atau promosi bagi konsumennya untuk mendapatkan loyalitas konsumen. Selain itu produk yang tidak terdiferensiasi juga dapat menjadi salah satu alasan sehingga daya tawar konsumen lebih tinggi. Kedai Bibi menawarkan berbagai macam produk yang tidak terdiferensiasi. Hal ini akan menjadi ancaman bagi Kedai Bibi sehingga memungkinkan konsumen dapat beralih ke perusahaan pesaing.

i. Kekuatan *Supplier*

Daya tawar pemasok mempengaruhi persaingan di suatu industri khususnya ketika hanya sedikit bahan mentah pengganti yang bagus atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah pengganti lain yang sangat tinggi. Guna menjaga ketersediaan bahan baku rumah makan Kedai Bibi hanya menggunakan satu pemasok yang telah dipercaya. Pemasok yang bekerjasama dengan Kedai Bibi melakukan perjanjian terlebih dahulu dengan menggunakan produk dari *supplier* dalam jangka waktu tertentu dan tidak ada kenaikan harga selama jangka waktu tersebut. Daging yang dikirim selalu dalam kondisi yang segar, potongan daging yang rapi, serta harga yang terjangkau. *Supplier* selalu mengantar bahan baku tepat waktu. Kerjasama yang dilakukan ini merupakan peluang bagi Kedai Bibi dalam menjalankan usahanya dengan baik.

j. Pemasaran

Lokasi Kedai Bibi berada di sekitar area perkantoran dan juga pemukiman penduduk sehingga Kedai Bibi menentukan pasarnya yang merupakan karyawan perkantoran dan juga masyarakat yang tinggal di sekitar

Kedai Bibi. Aktivitas promosi yang dilakukan Kedai Bibi hanya berupa brosur dan *banner*. Produk yang disajikan di Kedai Bibi kebanyakan berupa makanan olahan dari daging ayam dan daging sapi, serta menu lainnya seperti nasi goreng, nasi tutug oncom, dan ayam taliwang. Harga yang ditawarkan cukup terjangkau yaitu sekitar Rp 15.000,00 hingga Rp. 21.000,00 setiap porsi. Lokasi Kedai Bibi terletak di Jalan Lengkong Besar no.39 Bandung. Tempat ini sangat strategis karena sering dilewati oleh banyak orang dan berada di sekitar perkantoran dan juga pemukiman warga. Kedai Bibi berada di salah satu rumah toko (rumah toko) yang ukurannya tidak terlalu besar. Namun Kedai Bibi tidak memiliki tempat parkir yang memadai karena tempatnya yang berada di pinggir jalan. Sehingga agak sulit untuk mendapatkan tempat parkir bagi kendaraan beroda empat.

k. Produksi

Kedai Bibi memiliki pemasok yang dapat diandalkan karena Kedai Bibi telah melakukan perjanjian sebelum bekerjasama dengan pemasok tersebut. Fasilitas yang dimiliki oleh Kedai Bibi dalam memproduksi makanan dan minuman dalam kondisi yang baik sehingga tidak menjadi hambatan bagi Kedai Bibi dalam melakukan kegiatan produksi. Fasilitas dan properti yang dimiliki Kedai Bibi selalu diperiksa dan dirawat secara berkala sehingga kondisi selalu baik. Kedai Bibi memiliki prosedur dalam melakukan pengendalian persediaan dan kualitas produk. Kebijakan dan prosedur pengendalian persediaan di Kedai Bibi sangat efektif saat kinerja pegawai diawasi oleh *owner*. Kebijakan dalam pengendalian kualitas produk juga terbilang efektif jika kinerja pegawai diawasi oleh *owner*. Dalam proses produksi yang dilakukan, Kedai Bibi tidak menggunakan teknologi apapun dalam menjalankan usahanya.

l. Sumber Daya Manusia

Divisi sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan. Kedai Bibi memiliki *owner* yang bertugas dalam mengelola Kedai Bibi yang dibantu oleh manajer operasional. Pegawai yang dimiliki Kedai Bibi berjumlah empat orang yaitu pelayan, kasir, dan *chef*. tugas yang diberikan berbeda-beda sesuai dengan posisi masing-masing.

m. Keuangan

Pengelolaan keuangan yang diterapkan Kedai Bibi sangat sederhana. *Owner* Kedai Bibi yang mengatur keuangan yang dimiliki Kedai Bibi. *Owner* akan mencatat pengeluaran dan pemasukan yang diterima Kedai Bibi menggunakan salah satu *software* yaitu *microsoft excel*. Prosedur penganggaran modal yang ada selama ini cukup efektif. Kedai Bibi memiliki modal yang mencukupi namun tidak untuk melakukan pengembangan. Sehingga Kedai Bibi tidak dapat melakukan pengembangan dalam usahanya.

Faktor-faktor eksternal yang dapat menjadi peluang dan ancaman berdasarkan hasil analisis faktor eksternal yang telah dilakukan sebelumnya digunakan dalam matriks *external matrix evaluation* (EFE Matriks). Hasil dari penilaian para narasumber terhadap indikator eksternal perusahaan didapatkan total skor sebesar 2,691. Berikut hasil pembobotan, *rating*, dan skor pada EFE Matriks.

Tabel 1. *External Matrix Evaluation* (EFE Matriks) Kedai Bibi

Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Kebijakan pemerintah dalam mendukung UKM	0.059	3.500	0.208
2	Luasnya pasar potensial	0.120	3.000	0.361
3	Bahan baku yang mudah didapat	0.120	3.000	0.361
4	Pertumbuhan industri kuliner	0.040	2.500	0.100
5	Pertumbuhan perekonomian kota Bandung	0.120	3.000	0.361
6	Penggunaan teknologi dalam menjalankan usaha	0.040	1.000	0.040
Ancaman				
1	Banyak pesaing yang dimiliki Kedai Bibi	0.120	3.000	0.361
2	Kenaikan harga bahan baku	0.120	3.500	0.421
3	Ancaman dari pendatang baru	0.120	2.500	0.300
4	Perubahan selera konsumen	0.080	1.500	0.120
5	Ancaman dari produk substitusi	0.059	1.000	0.059
Jumlah		1.000		2.691

Faktor-faktor internal yang dapat menjadi kelebihan dan kelemahan berdasarkan hasil analisis faktor internal yang telah dilakukan sebelumnya digunakan dalam *internal matrix evaluation* (IFE Matriks). Hasil dari penilaian

para narasumber terhadap indikator internal perusahaan didapatkan total skor sebesar 2,926. Berikut hasil pembobotan, *rating*, dan skor pada IFE Matriks.

Tabel 2. *Internal Matrix Evaluation* (IFE Matriks) Kedai Bibi

Faktor Internal		Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Kualitas produk yang baik	0.098	4.000	0.394
2	Harga produk yang rendah	0.098	3.500	0.344
3	Pelayanan yang diberikan baik	0.098	3.000	0.295
4	Fasilitas yang lengkap dengan kondisi yang baik	0.066	3.000	0.197
5	Memiliki kebijakan dalam pengendalian persediaan	0.098	3.000	0.295
6	Memiliki tenaga kerja yang ahli dibidangnya	0.098	3.500	0.334
Kelemahan				
1	Frekuensi dalam melakukan kegiatan promosi yang rendah	0.098	2.500	0.246
2	Lahan parkir yang terbatas	0.098	2.500	0.246
3	Kurang menerapkan kemajuan teknologi	0.066	1.000	0.066
4	Loyalitas karyawan Kedai Bibi yang rendah	0.082	2.500	0.204
5	Keterbatasan modal	0.098	3.000	0.295
Jumlah		1.000		2.926

IE Matriks digunakan dalam menentukan beberapa alternatif yang dapat dipilih oleh perusahaan sesuai dengan hasil dari EFE dan IFE Matriks yang telah dihitung sebelumnya. Berdasarkan tabel 1, total skor EFE Matriks sebesar 2,691 dan tabel 2, total skor IFE matriks sebesar 2,926. Kedua skor tersebut dipetakan ke dalam matriks IE dan berada pada posisi V dengan koordinat (2,926 ; 2,691). Berikut merupakan analisis matriks IE.

Gambar 2. *Internal External Matrix* (IE Matriks) Kedai Bibi

		SKOR BOBOT TOTAL IFE		
		Kuat	Sedang	Lemah
		3,0-4,0	2,0-2,99	1,0-1,99
SKOR BOBOT TOTAL EFE	Tinggi 3,0-4,0	I (Growth and Build)	II (Growth and Build)	III (Hold and Maintain)
	2.691 Sedang 2,00-2,99	IV (Growth and Build)	V (Hold and Maintain)	VI (Harvest and Divest)
	Rendah 1,00-1,99	VII (Hold and Maintain)	VIII (Harvest and Divest)	IX (Harvest and Divest)

Berdasarkan hasil pengamatan, wawancara penulis dengan responden serta penilaian melalui IE Matriks, maka terdapat dua alternatif strategi utama yang relevan untuk dijalankan perusahaan, yaitu :

1. Melakukan penetrasi pasar (strategi 1)
2. Melakukan pengembangan produk (strategi 2)

Tabel 3. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Kedai Bibi

Faktor-Faktor	Bobot	Alternatif Strategi			
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
1. Kebijakan pemerintah dalam mendukung UKM	0.059	3	0.177	3	0,177
2. Luasnya pasar potensial	0.120	4	0.480	3	0,360
3. Bahan baku yang mudah didapat	0.120	3.5	0.420	3.5	0,420
4. Pertumbuhan industri kuliner	0.040	3	0.120	4	0,160
5. Pertumbuhan perekonomian kota Bandung	0.120	3	0.360	3	0,360
6. Penggunaan teknologi dalam menjalankan usaha	0.040	3	0.120	2.5	0,100
Ancaman					
1. Banyak pesaing yang dimiliki Kedai Bibi	0.120	3.5	0,420	4	0,480
2. Kenaikan harga bahan baku	0.120	3.5	0,420	3.5	0,420
3. Peluang bagi pendatang baru	0.120	3.5	0,420	3.5	0,420
4. Perubahan selera konsumen	0.080	3.5	0,280	2.5	0,200
5. Ancaman dari produk substitusi	0.059	2.5	0,148	3	0,177
Kekuatan					
1. Kualitas produk yang baik	0.098	3.5	0,343	4	0,392
2. Harga produk yang rendah	0.098	3.5	0,343	3.5	0,343
3. Pelayanan yang diberikan	0.098	3	0,294	2.5	0,245
4. Fasilitas yang lengkap dengan kondisi yang baik	0.066	3	0,198	3	0,198
5. Memiliki kebijakan dalam pengendalian persediaan	0.098	3	0,294	3.5	0,343
6. Memiliki tenaga kerja yang ahli dibidangnya	0.098	4	0,392	2.5	0,245
Kelemahan					
1. Frekuensi dalam melakukan kegiatan promosi	0.098	3.5	0,343	3.5	0,343
2. Lahan parkir yang terbatas	0.098	1	0,098	1	0,098
3. Kurang menerapkan kemajuan teknologi	0.066	3.5	0,231	2.5	0,165
4. Loyalitas karyawan Kedai Bibi	0.082	3	0,246	3	0,246
5. Keterbatasan modal	0.098	3.5	0,343	3.5	0,343
JUMLAH			6,490		6,235

Berdasarkan hasil QSPM diketahui bahwa *total attractiveness score* yang paling besar adalah strategi penetrasi pasar dengan *total attractiveness score* sebesar 6,490. Sedangkan *total attractiveness score* dari strategi pengembangan produk sebesar 6,235. *Total attractiveness score* terbesar menunjukkan bahwa alternatif tersebut merupakan alternatif strategi yang terbaik sehingga perusahaan dianjurkan untuk dapat menggunakan alternatif strategi tersebut. Alternatif strategi terbaik yang dapat digunakan perusahaan adalah strategi penetrasi pasar. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara membuat kartu *member* bagi pelanggan yang sering berkunjung ke Kedai Bibi yang dapat memberikan keuntungan seperti mendapat potongan harga 10% jika telah melakukan pembelian, memberikan *voucher gratis dessert* jika telah melakukan pembelian minimal Rp. 50.000,00 yang dapat digunakan pada pembelian berikutnya, serta dapat bekerjasama dengan beberapa kantor di sekitar rumah makan selama waktu yang telah ditentukan untuk dapat menyediakan konsumsi bagi karyawan kantor.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan identifikasi terhadap lingkungan eksternal dan internal Kedai Bibi, faktor eksternal yang menjadi peluang bagi Kedai Bibi dalam menjalankan usahanya yaitu kebijakan pemerintah dalam mendukung UKM, luasnya pasar potensial, bahan baku yang mudah didapat, pertumbuhan industri kuliner, pertumbuhan perekonomian kota Bandung, penggunaan teknologi dalam menjalankan usaha. Faktor eksternal

yang menjadi ancaman bagi Kedai Bibi dalam menjalankan usahanya yaitu banyak pesaing yang dimiliki Kedai Bibi, kenaikan harga bahan baku, peluang bagi pendatang baru, perubahan selera konsumen, ancaman dari produk substitusi. Sedangkan faktor internal yang menjadi kekuatan bagi Kedai Bibi yaitu kualitas produk yang baik, harga produk yang rendah, pelayanan yang diberikan baik, fasilitas yang lengkap dengan kondisi yang baik, memiliki kebijakan dalam pengendalian persediaan, dan memiliki tenaga kerja yang ahli dibidangnya. Faktor internal yang menjadi kelemahan bagi Kedai Bibi yaitu frekuensi dalam melakukan kegiatan promosi yang rendah, lahan parkir yang terbatas, kurang menerapkan kemajuan teknologi, loyalitas karyawan Kedai Bibi yang rendah, dan keterbatasan modal.

Hasil analisis formulasi strategi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada di kuadran V pada IE Matriks dan perusahaan dapat menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Kedua strategi ini dievaluasi menggunakan QSPM berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Hasil dari perhitungan dengan menggunakan QSPM menunjukkan bahwa strategi yang memiliki jumlah tertinggi adalah penetrasi pasar yaitu 6,490. Sedangkan jumlah strategi pengembangan produk adalah sebesar 6,235. Alternatif strategi dengan *total attractiveness score* terbesar menunjukkan bahwa strategi tersebut merupakan strategi yang terbaik sehingga dapat digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan usahanya. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara membuat kartu *member* bagi pelanggan yang sering berkunjung ke Kedai Bibi yang dapat memberikan keuntungan seperti mendapat potongan harga 10% jika telah melakukan pembelian, memberikan *voucher* gratis *dessert* jika telah melakukan pembelian minimal Rp. 50.000,00 yang dapat digunakan pada pembelian berikutnya, serta dapat bekerjasama dengan beberapa kantor di sekitar rumah makan selama waktu yang telah ditentukan untuk dapat menyediakan konsumsi bagi karyawan kantor.

4.2 Saran

- Kedai Bibi dapat melakukan kerjasama dengan menawarkan jasa *catering* bagi kos-kosan yang berada di perumahan masyarakat yang ada di sekitar Kedai Bibi. Hal ini dapat mempermudah para penghuni kos-kosan tersebut untuk memenuhi kebutuhan pangannya. Kedai Bibi dapat menyediakan makanan sesuai dengan keinginan para penghuni kos-kosan berdasarkan menu yang disediakan oleh Kedai Bibi.
- Mengembangkan produk yang dimiliki Kedai Bibi sesuai dengan selera konsumen saat ini dengan melakukan inovasi seperti dengan menciptakan menu baru namun tetap dengan ciri khas Kedai Bibi yaitu masakan olahan dari daging sapi.
- Memberikan motivasi bagi karyawan Kedai Bibi agar dapat meningkatkan performansi kinerja mereka seperti dengan memberikan bonus kepada karyawan yang terbaik setiap bulannya ataupun dengan meningkatkan gaji karyawan.
- Saran untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan jenis penelitian komparatif yaitu membandingkan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya yang berada dalam satu industri yang sama, penggunaan matriks yang berbeda seperti Space Matriks, *Grand Strategy Matrix*, ataupun BCG Matriks, serta waktu penelitian yang dilakukan lebih lama dibandingkan penelitian ini agar mendapatkan hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat
- [2] David, Meredith E., David, Forest R., David, Fred R. (2009). *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store*
- [3] Ommami, Ahmad Reza. (2011). *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis for Farming System Businesses Management Case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoushtar Township*. Iran
- [4] Saghaei, Maryam., Fazayeli, Leila., Shojaee, Mohammad Reza. (2012). *Strategic Planning for a Lubricant Manufacturing Company*. Iran
- [5] Shojaei, Mohammad Reza., Taheri, Nima Saeb., Mighani, Mohammad Amin. (2010) *Strategic Planning for a food Industry Equipment Manufacturing Factory, Using SWOT Analysis, QSPM, and MAUT Models*. Iran
- [6] Solihin, Ismail. (2012). *Manajemen Strategik*. Bandung: Erlangga
- [7] Suganda, Her. (2011). *Wisata Parijs van Java* [Online]. Tersedia : http://books.google.co.id/books?id=Zxow5ng9r5QC&pg=PA189&hl=id&source=gbs_toc_r&cad=4#v=o_nepage&q&f=false [1 Juni 2014]
- [8] Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- [9] Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (MIXED METHODS)*. Bandung: Alfabeta